

Crear valor ó estrategias enfocadas al valor

Juan Antonio Torrents Arévalo

Programa de Doctorado en Administración de Empresas del Departamento

Organización de Empresas revisado por el Dr. Jordi Fernández Gimeno

Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya

Resumen

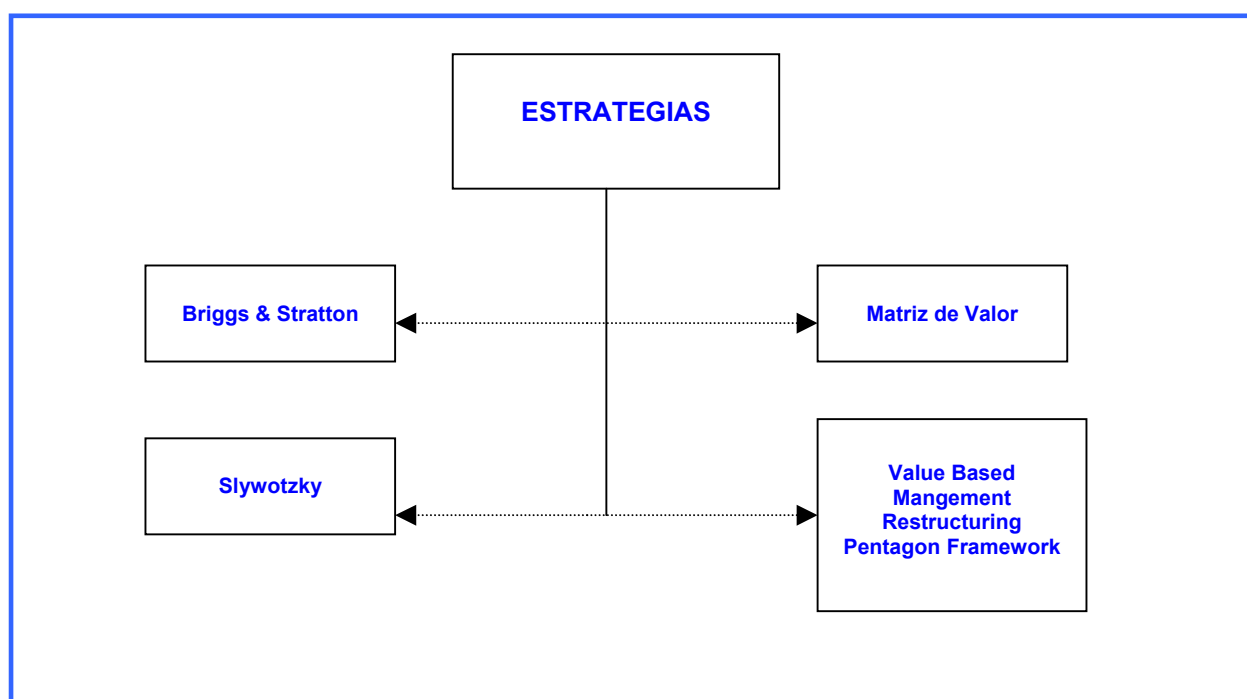
Las empresas acuden a los mercados financieros o de capitales para atraer dinero para sus proyectos. ¿Cómo pueden los mercados determinar qué empresa es la más eficaz? Los indicadores son la clave para determinar la eficacia empresarial. El valor añadido, como idea, permite determinar claramente qué empresa es la más eficaz, ya que determina un modelo económico orientado a buscar actividades o proyectos que generen valor real para el accionista, es decir conseguir desarrollar actividades donde realmente la empresa sea competitiva. Consecuentemente es necesario desarrollar estrategias empresariales enfocadas a la creación de valor para que las empresas logren retribuir al accionista de manera rentable y sostenida en el tiempo.

Palabras Clave: Valor añadido, Estrategias, Empresa

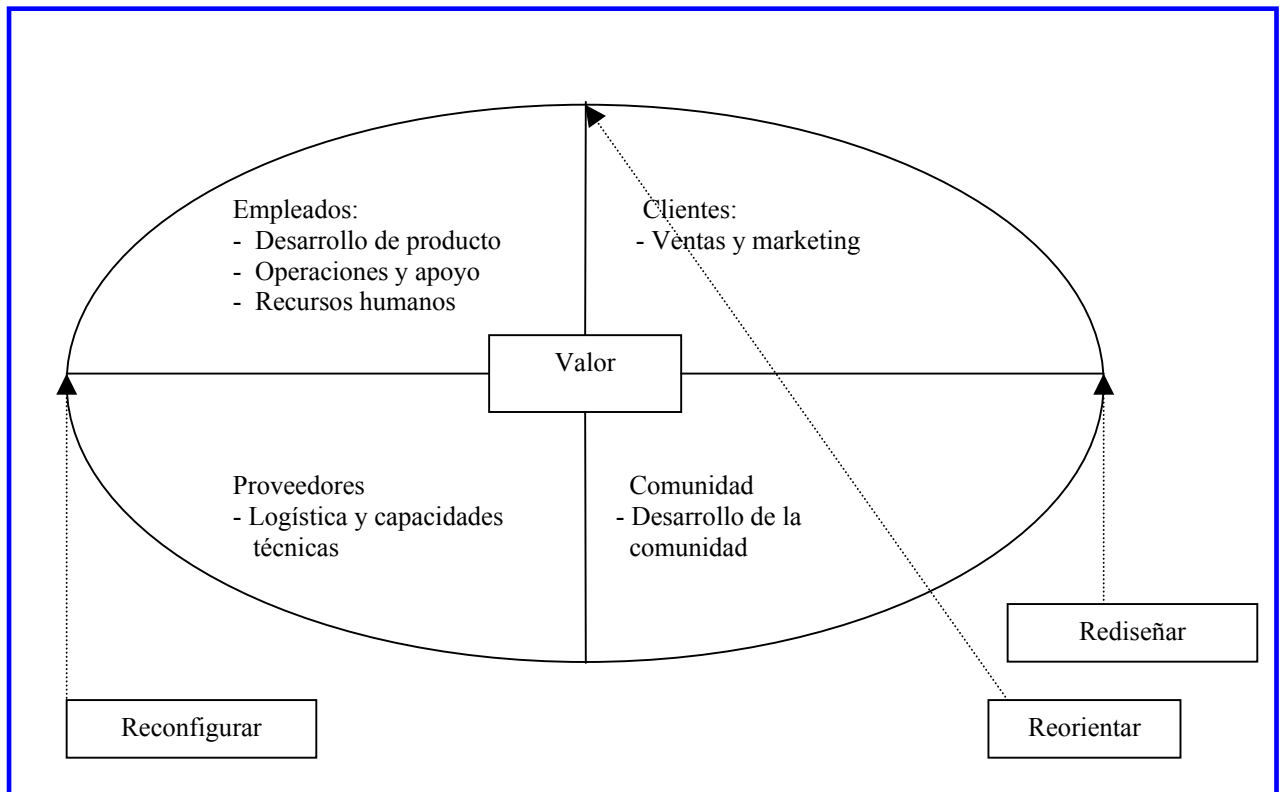
1.Estrategias enfocadas al valor

Las estrategias destinadas a la creación de valor deben contemplar todos los elementos necesarios para conseguir que el accionista perciba realmente una generación de riqueza en la empresa. Ciertamente, que la rentabilidad de la empresa debe ser el objetivo de la misma, pero dentro de este enfoque existen más actores -*stakeholders*-, tales como los propios empleados, clientes, proveedores y el resto de la sociedad.

Por lo tanto toda empresa que tenga su gestión focalizada en la creación del valor debe contemplar este entorno. En este sentido existen diversas estrategias que podemos esquematizar de la siguiente forma :



1.1 Modelo de Briggs & Stratton¹



Una empresa que pretenda aumentar el valor para los accionistas, cumplirá este objetivo si crea o desarrolla iniciativas para conseguir el bienestar de sus empleados, si consigue una estrecha relación en la cadena proveedor-empresa-cliente y cualquier acción que desarrolle dentro de cada área implicada facilitara el objetivo final: la creación de valor. Tales acciones pueden ser desde la motivación de los empleados, la creación de círculos de participación de los mismos para que aporten ideas para mejorar tanto los procesos productivos como los administrativos, la eficacia de la cadena de valor de la empresa procurando una gestión eficiente desde el cobro al cliente de una petición de un producto al pago del suministro del proveedor por parte de la empresa. En otras palabras no estamos ante una situación en las que las acciones de componente de la cadena provoca un beneficio para este y una pérdida para otro, es decir, que siguiendo la teoría de juegos no es un juego de suma cero, sino que la cooperación provoca un beneficio para cada una de las partes de la cadena.

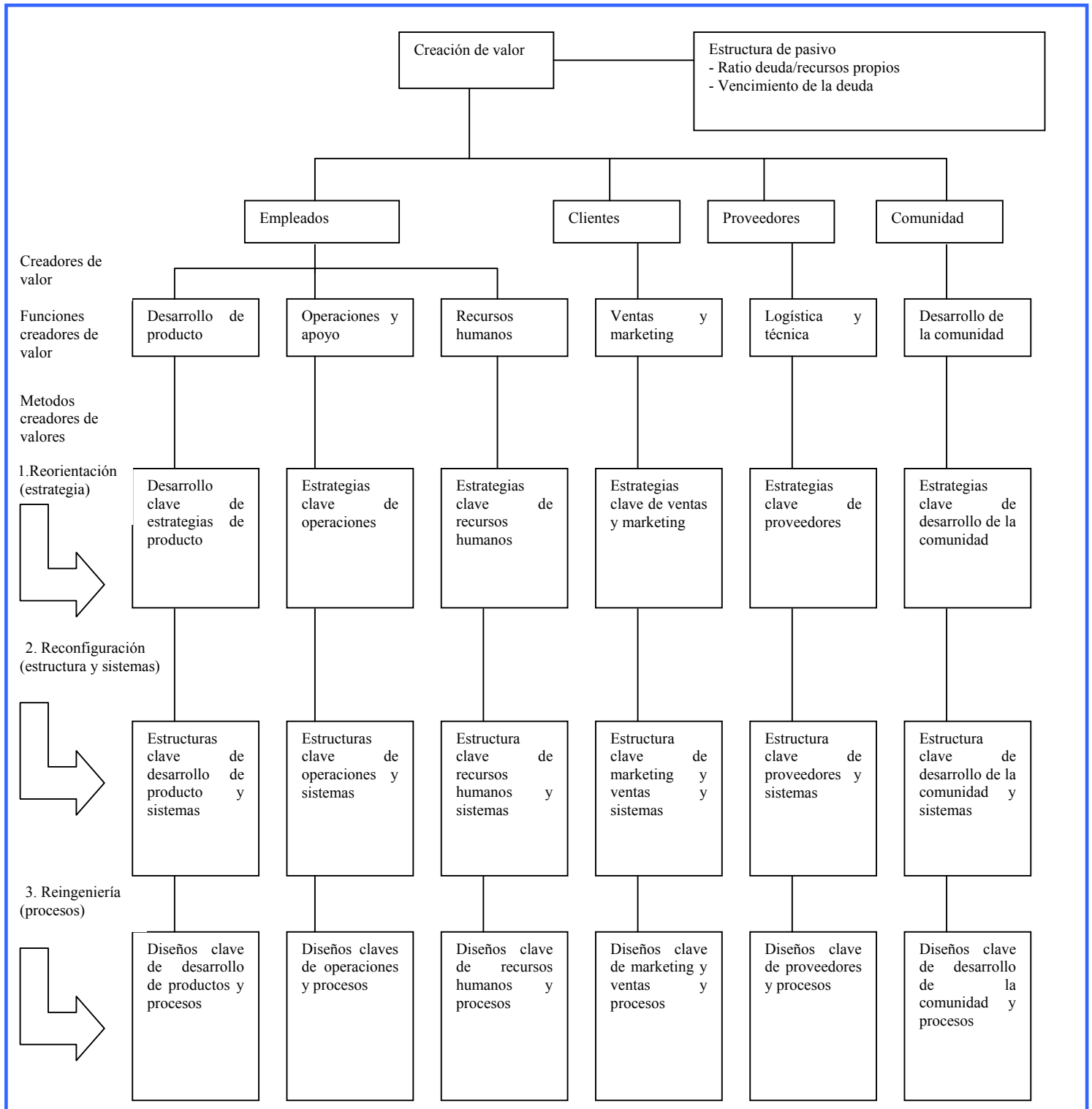
¿Pero quien debe estar involucrado en esta cadena? ¿ Debemos considerar que cada departamento se ocupe de su parte de la cadena? ¿Debe ser un modelo integrado dentro de la organización?. Las funciones resultantes de estas acciones no deben ser requeridas a una parte de la organización, sino a toda la organización. Por lo tanto, los objetivos del Area de Recursos Humanos en cuanto a la motivación de los empleados deben ser asumidos por toda la organización, así como el objetivo de satisfacer al cliente, básicos para el Area de ventas, o la información clara, eficiente y rápida a los mercados financieros, primordial para el Area de finanzas, debe ser asumido por toda la empresa como algo propio y no ajeno.

En respuesta a todos estos planteamientos han surgido diferentes propuestas. John M. Stern y John S. Shiely² identificaron, a través de un redefinición del modelo de Briggs & Stratton y la instauración del programa EVA³, las metodologías fundamentales para conseguir dicho objetivo.

Dichas metodologías fueron agrupadas en:

- A) Estratégicas
- B) Estructuras y Sistemas
- C) Diseños y Procesos.

El modelo desarrollado permite proporcionar una forma de gestionar por parte de la empresa de las diferentes iniciativas de creación del valor.



Tal como manifiesta John M. Stern y John S. Shiely⁴ *La guía proporciona a los empleados una serie de indicaciones importantes sobre cómo encajan las distintas iniciativas de creación de valor de la empresa. Si el modelo se mira verticalmente, cada empleado puede ver cómo la empresa intenta crear valor en el área funcional que le corresponde. Para cada función, el mapa describe la estrategia subyacente, las estructuras y los sistemas de apoyo y los diseños y procesos más importantes. Si el modelo se mira horizontalmente, los empleados pueden ver cómo las estrategias de la compañía, sus estructuras y sistemas, así como sus diseños y procesos están integrados dentro de las líneas funcionales.*

Esta guía ó modelo permite encajar toda una estrategia empresarial enfocada al valor dentro de los procesos operacionales de la empresa, permitiendo establecer objetivos claros dentro de cada organización. Las estructuras, diseños y procesos están enfocados en la creación de valor.

¿Cómo traducimos estos elementos a la realidad empresarial? En este sentido me adhiero a la opinión de John M. Stern y John S. Shiely⁵ al realizar dos tipos de acciones dependiendo de valor relevante:

A. Reconfiguración de estructuras y sistemas

A.1. Liderazgo de coste:

- ❖ *Organizaciones que tienden a ser funcionales; para organizaciones más grandes y más complejas. Descentralizadas con divisiones organizadas funcionalmente y con operaciones centradas en el producto.*
- ❖ *Sistemas diseñados para respaldar operaciones muy controladas, fiablemente repetibles y rentables*

A.2. Liderazgo de producto

- ❖ *Generalmente, organizaciones flexibles descentralizadas divididas por líneas de productos o por grupo de productos.*
- ❖ *Sistemas diseñados para apoyar y fomentar la innovación de productos y la comercialización exitosa de nuevos productos.*

A.3 Mejor solución total

- ❖ *Organizaciones probablemente segmentada por grupo geográfico, de clientes o de sectores económicos a fin de poder identificar y satisfacer mejor las necesidades individuales de los clientes; toma de decisiones descentralizadas para dar poder a los individuos que traten directamente con los clientes.*
- ❖ *Sistemas diseñados para proporcionar la información necesaria para identificar las preferencias específicas de los consumidores y recompensar a los empleados que traten mejor a estos clientes.*

B. Reconfiguración de procesos

B.1. Liderazgo de coste:

- ❖ *Productos diseñados para su posterior fabricación; plantas preparadas para diseñar una producción eficiente, de gran volumen.*
- ❖ *Procesos diseñados para desarrollar productos de bajo coste, alto valor y para distribuirlos eficientemente en un mercado concienciado en el valor.*

B.2. Liderazgo de producto

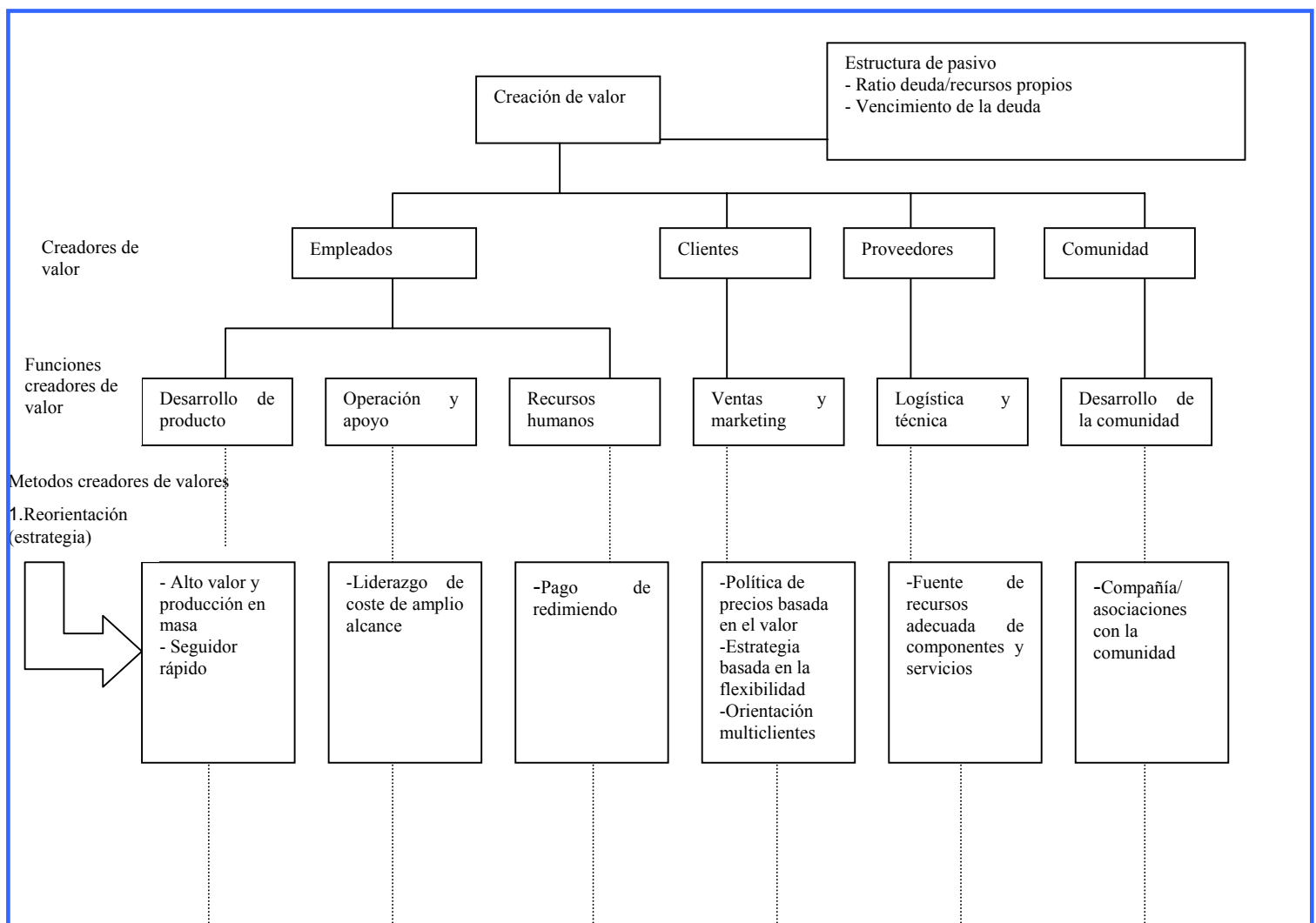
- ❖ *Productos diseñados con unas características únicas y que ofrecen los mejores resultados: diseños de plantas que realizan maquinaria flexible.*
- ❖ *Procesos diseñados para desarrollar productos diferenciados, innovadores y especiales, y para cultivar mercados en alza.*

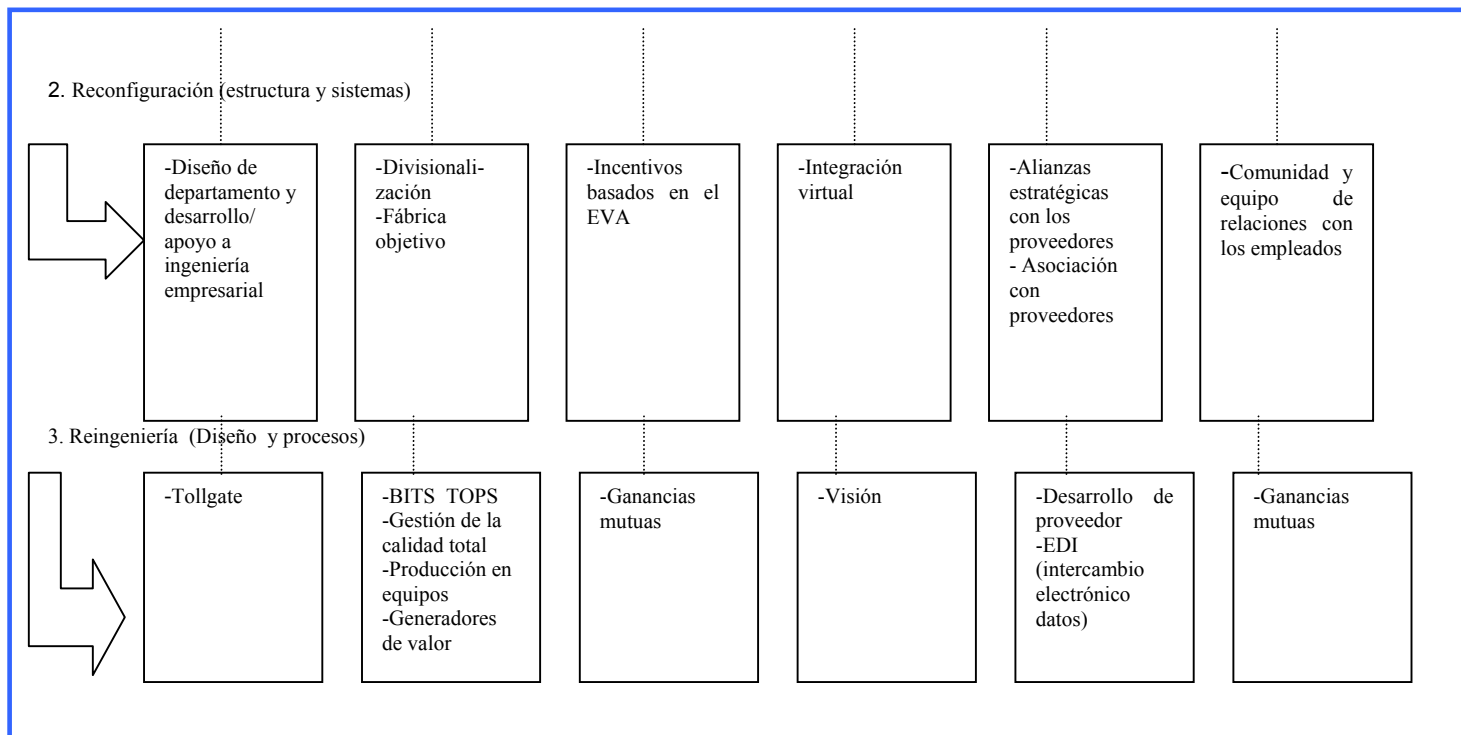
B.3 Mejor solución total

- ❖ *Productos diseñados para adaptarse a un amplio rango de necesidades de los clientes; plantas diseñadas para la fabricación de productos ajustados a las necesidades de los clientes.*
- ❖ *Procesos diseñados para desarrollar un abanico de soluciones únicas para apoyar la relación con los directivos.*

Obviamente este modelo o guía se enfoca más en dos temas básicos para cualquier empresa, que son los costes y los productos, que en definitiva son la clave de crecimiento de una empresa, ya que los primeros nos hacen competitivos en precio y los segundos líderes en el mercado. En mi opinión, esto encierra una trampa peligrosa, una empresa no crea valor únicamente con estas dos variables. Las variables tales como la motivación de los empleados, no como los confiere el modelo como una parte de la estrategia del producto, sino el sentirse parte de algo importante ó desde el punto de vista financiero, permitiendo que la información financiera sea rápida, clara, transparente, auditada⁶ y eficiente a los mercados de capitales demostrando un alto valor añadido en los procesos administrativos, tanto en la gestión de información como su procesamiento para poder realizar análisis fiables de los datos suministrados, deben ser elementos importantes a tener en consideración en cualquier modelo de creación de valor.

Sin embargo, el modelo de Briggs & Stratton realiza una aportación en la estrategia de la gestión del valor, desarrollando la siguiente guía:





La claves del modelo siguen siendo muy parecidas a las manifestadas por John M. Stern y John S. Shiely⁷, el coste y el liderazgo en productos a través de estrategias competitivas, *que incluyen tácticas bien definidas, como por ejemplo, utilizar un alto volumen de acciones fijas, estandarización de productos, mejora continuada de costes y de calidad y cualidades superiores para la ingeniería de procesos. Además requiere una organización descentralizada- que delegue la responsabilidad en las unidades operacionales. El objetivo de liderazgo de costes conduce a la descentralización y a las fábricas focalizadas, que a su vez están respaldadas por BIT (equipos de mejora de negocio), TOPS (equipos orientados a la resolución de problemas), gestión de calidad (TQM), producción en equipo, creadores de valor y revisiones trimestrales del EVA.*

Evidentemente todas estas tácticas permiten una centralización de actividades en determinados lugares, tales como fábricas y productos, permitiendo obtener un porfolio optimo de costes, ya que al aumentar la eficiencia y como consecuencia la productividad, los costes se reducen de manera significativa.

Por otra parte el modelo refleja la necesidad de una gran comunicación a partir de la cadena cliente-empresa-proveedor uniendo el entorno, en este caso la comunidad, representado por los Estados, ciudades, pueblos y demás entidades, las cuales inciden de manera significativa en la generación de riqueza por parte de la empresa, a través de beneficios fiscales⁸.

La creación del valor se conseguirá a través de relaciones mutuamente beneficiosas entre los diferentes grupos de interés que forman el entorno empresarial. En este sentido estoy de acuerdo con Stern⁹ al manifestar que *Todas las partes tienen obligaciones: los empleados deben contribuir al esfuerzo de creación de valor para poder incrementar su retribución; los clientes deben apoyar una relación de integración virtual para que la compañía pueda generar la mayor cantidad de valor para ellos, y los proveedores deben participar activamente en estos esfuerzos para poder ganar el valor que se les adjudique. Si se consiguen todas estas relaciones mutuamente fortalecedoras, la compañía tendrá muchas más probabilidades de ofrecer a sus accionistas una rentabilidad superior a su coste del*

capital (EVA positivo. Sin embargo insisto en manifestar que este modelo sigue partiendo de una visión parcial del valor añadido, es cierto que el producto y las relaciones directas sobre él, a través de los clientes y proveedores son el motor de la empresa, pero esto no debe limitar nuestra visión ¿Dónde esta la estrategia financiera, la calidad de los productos, la atención al medio ambiente, la ética empresarial, los sistemas de información en estos modelos? La creación de valor debe contemplar todas estas variables, ya que si no son el centro si que permiten aumentar la generación de riqueza.

En este sentido la aportación (ver esquema) realizada por Oriol Amat¹⁰ a partir de Modelo del Cuadro de Mando Integral desarrollado por R.S Kaplan y D.S Norton es un punto de partida, para realizar un modelo que incluya todas las variables importantes en la creación del valor en una empresa.

HIPOTESIS DEL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL

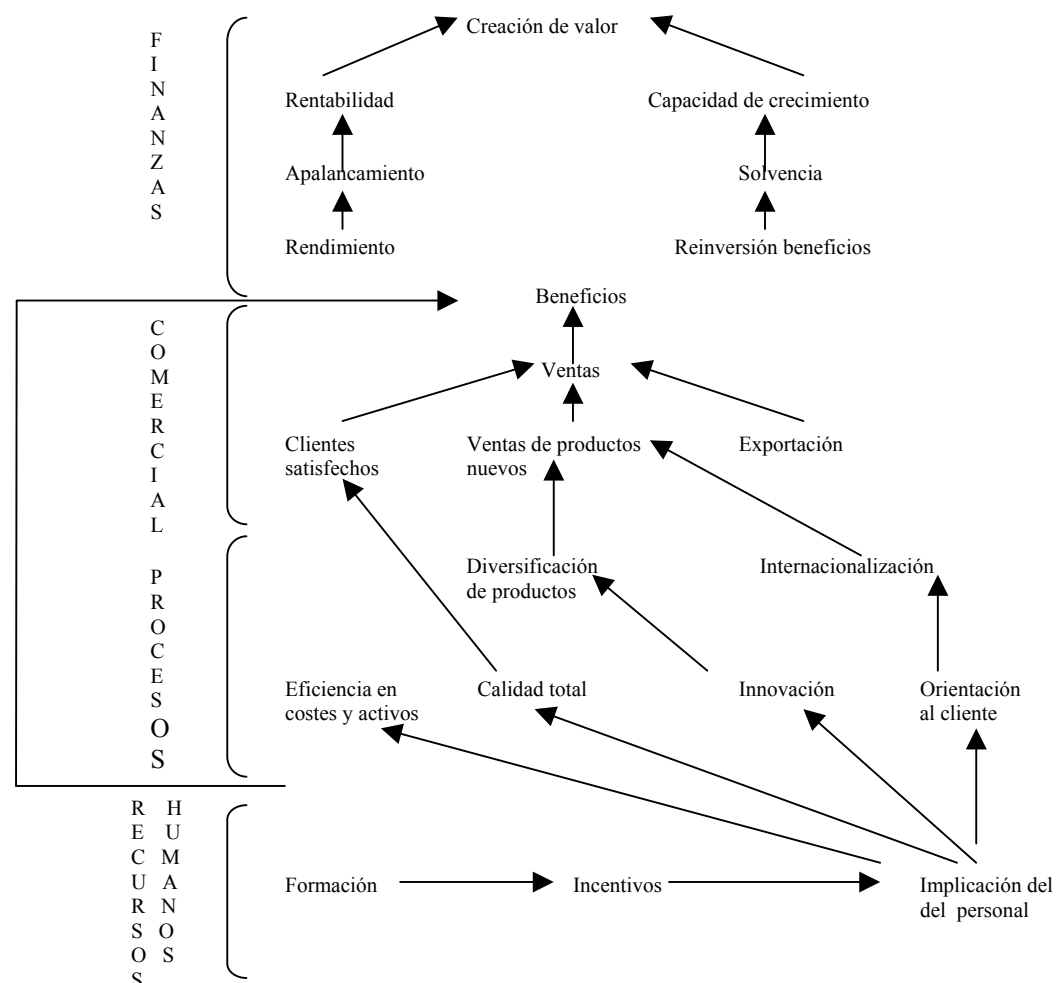
RESULTADOS ECONOMICO-FINANCIEROS

SATISFACCION CLIENTES

MEJORA DE PROCESOS

MEJORA EN LOS EMPLEADOS

De manera más amplia podemos determinar el siguiente esquema:

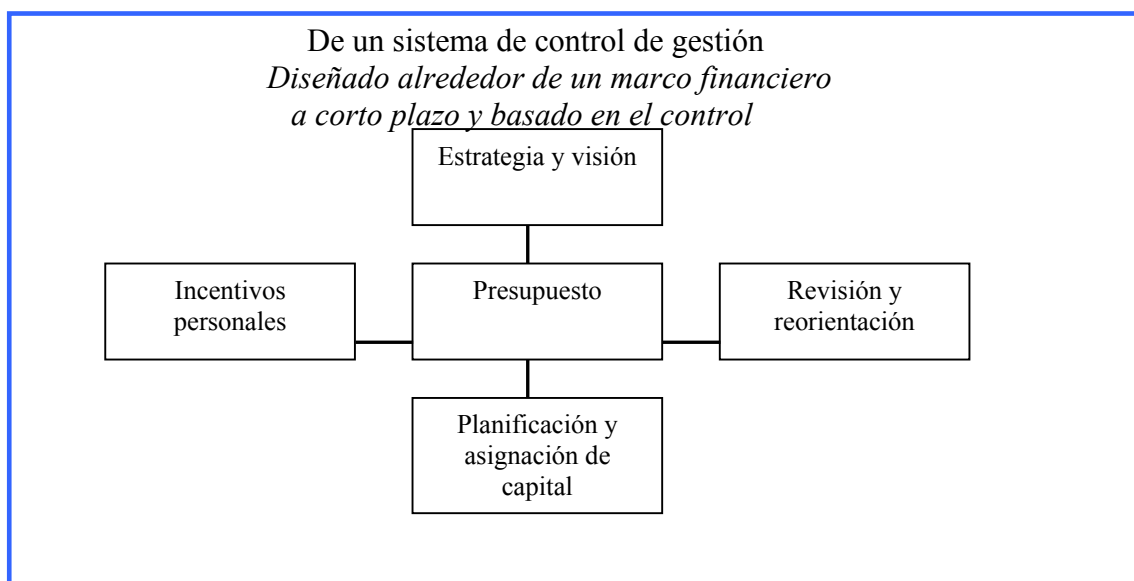


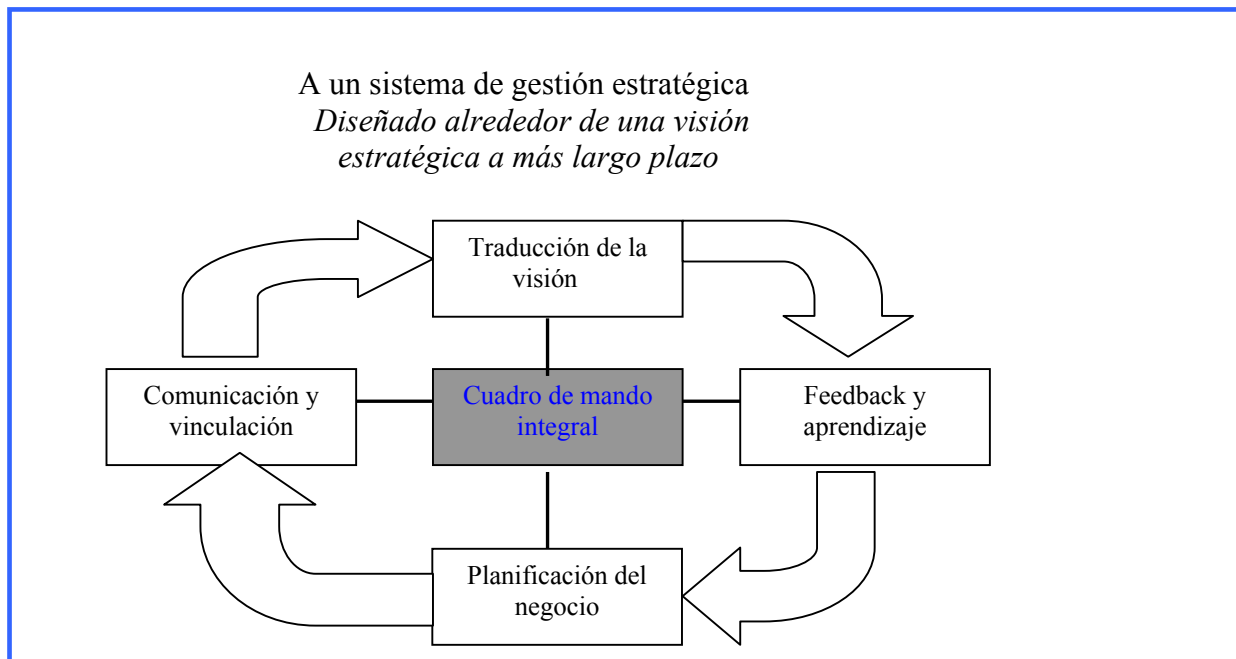
Esta claro, a mi juicio, que el cuadro de mando integral persigue la obtención de una eficacia productiva, como consecuencia de una mejora en primer lugar de los costes, seguido de una adecuada cartera de productos, consiguiendo con ello una combinación optima de productos y clientes. A estos elementos se les une una política de recursos humanos, que incide en elementos clave como la formación, los incentivos y la necesidad de sentir la pertenencia por parte de los empleados a algo importante, en otras palabras sentirse orgulloso. Todos estas estrategias permitirán obtener unos buenos crecimientos económico-financieros, consiguiendo una rentabilidad alta para los accionistas y por lo tanto crear valor para los mismos.

Robert S Kaplan y David P.Norton¹¹ consideran que el *cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primera vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados(indicadores tardíos) pero no comunicaban cuáles serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican cómo, crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:*

- **Financiera:** La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionistas
- **Cliente:** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- **Proceso interno:** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Por otra parte añaden la necesidad de incluir los indicadores en un sistema de gestión. *Así pues, afinamos el concepto de cuadro de mando integral y mostramos que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica.* Gráficamente se puede mostrar de la siguiente forma:





El proceso de evolución de indicadores financieros a sistemas estratégicos, nos permiten fijar una clara dirección en los procesos de gestión de las empresas. La creación de sistemas de medidas financieras no debe ser un fin en sí mismo, sino el camino para generar políticas y estrategias que permitan avanzar en la dirección adecuada para el accionista. Por ello, y desde mi punto de vista, todos los elementos tratados hasta ahora y los futuros deben estar enfocados, no solo en la generación de herramientas útiles de medición de la empresa, sino al diseño de verdades estratégicas empresariales que permitan visualizar una orientación clara a la competitividad de las empresas y como consecuencia de ello la generación de valor real para los accionistas.

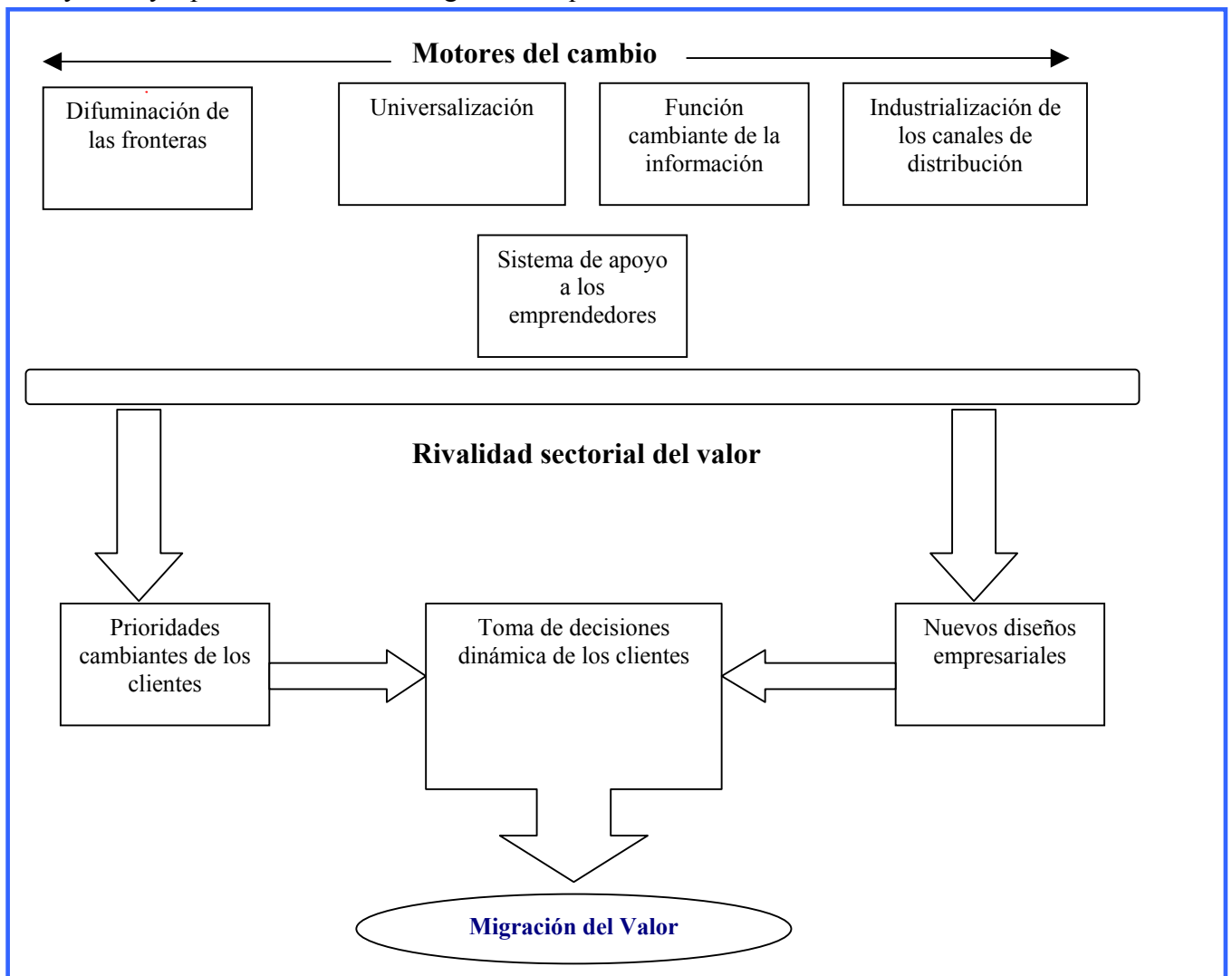
Por lo analizado hasta el momento todas las alternativas pasan por los costes, productos, recursos humanos y añadiendo el entorno como elemento innovador. ¿Podemos mejorar dichas alternativas con las nuevas variables mencionadas anteriormente? Desde mi punto de vista sí, por lo que a partir de esta reflexión, se genera un modelo que recoja todas las variables que creen valor para los accionistas.

¿Qué variables debemos contemplar? Es evidentemente que el punto de partida debe ser el producto o servicio, siguiendo los modelos anteriores, ya que sin el mismo, la existencia propia de la empresa puede resultar bastante complicada. Por otro lado debemos tener en consideración los costes con todas sus acepciones, incluyendo no solo los materiales, personales u otros costes, sino los inherentes a la calidad, medio ambiente, seguridad, ética, relaciones públicas, donaciones,...etc., ya que la percepción cualitativa de estos últimos que tiene la sociedad actual puede provocar que cualquier reducción de estos conceptos una reducción en la creación de valor por de la empresa como efecto inverso. Como consecuencia de lo anterior el entorno debe considerarse un elemento clave y no accesorio en la generación de valor. ¿Quién gestiona toda esta actividad? Las personas, por lo que su actitud, su motivación y su implicación en el proyecto empresarial es una clave dentro de la creación de valor.

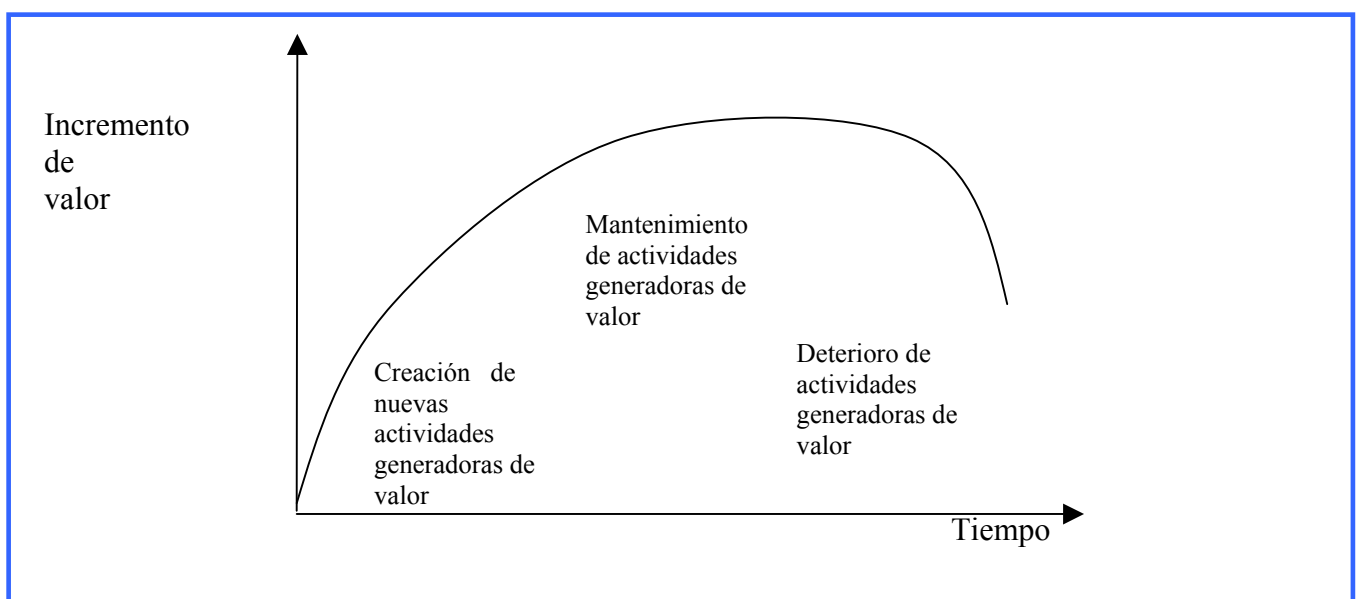
1.2 Modelo de Slywotzky

Antes de determinar un nuevo enfoque, es conveniente realizar una aproximación al entorno de la empresa, ya que los modelos mencionados anteriormente no detallan de manera

exhaustiva esta variable. Por ello las actividades de generación de valor dependen de una comunidad, de sus gustos y preferencias, por lo tanto de un cambio continuado. Siguiendo Slywotzky¹² podemos realizar el siguiente esquema:



Podemos traducir el esquema anterior en términos de ciclo de vida de un producto.



Las preferencias de los clientes no fueron las mismas en los años 80 que a finales de los 90. Las nuevas tecnologías, la globalización ó simplemente la evolución de las personas hace cambiar las tendencias de los consumidores y por lo tanto la empresa debe adaptarse a este nuevo entorno, asegurando la continua creación de valor.

En este sentido estoy de acuerdo con Pedro Lorca¹³ *ya que la empresa o la organización debe promover e impulsar adecuadas relaciones de colaboración entre los distintos grupo de stakeholders, buscando su correcta satisfacción como medio esencial para aumentar su activo inmaterial y, en definitiva, para maximizar el valor de la firma a medio y largo plazo.* Es decir toda sociedad no debe tener miedo para la comunicación cliente – empresa - proveedor, ya que este misma permitirá aumentar el valor para cada una de los componentes de la cadena o proceso. No existen perdedores, sino ganadores.

1.3 Matriz de Valor

Siguiendo estas ideas, es importante destacar la aportación realizada por Ignacio Urrutia¹⁴ *la sociedad espera que la empresa que cumpla con su misión, que realice lo que piensa y que contribuya a crear un entorno digno, para que las personas que interactúan con ella cubran sus necesidades. La sociedad espera que la propuesta de valor de la empresa se haga realidad, que se cumpla a través de las acciones que realiza.*

Esta propuesta de valor ofrecida a la sociedad seleccionada después de realizar la reflexión estratégica y comunicada al cliente debe estar entroncada con el trabajo de coordinación, dirección y acción que permite al sistema productivo dar respuesta suficiente a las expectativas creadas y reforzar con los recursos adquiridos el sistema de incentivos de las personas que trabajan en ella. De esta manera, si la propuesta de valor es creíble y el equipo estructura la empresa para alcanzarla, es de esperar que se consiga crear la riqueza necesaria.

Esta aportación es traducida por el autor a efectos operativos mediante la Matriz de Valor¹⁵, *que representa el conjunto de acciones que realiza el sistema operativo de la organización, clasificando las actividades a través de dos criterios: el mercado y la empresa. El criterio de mercado nos dirá lo que piensa el cliente acerca de las actividades que considera que le aporten valor, mientras que el de la empresa nos presentará las actividades que necesita realizar ésta para cumplir la proposición de valor.*

Propuesta de valor

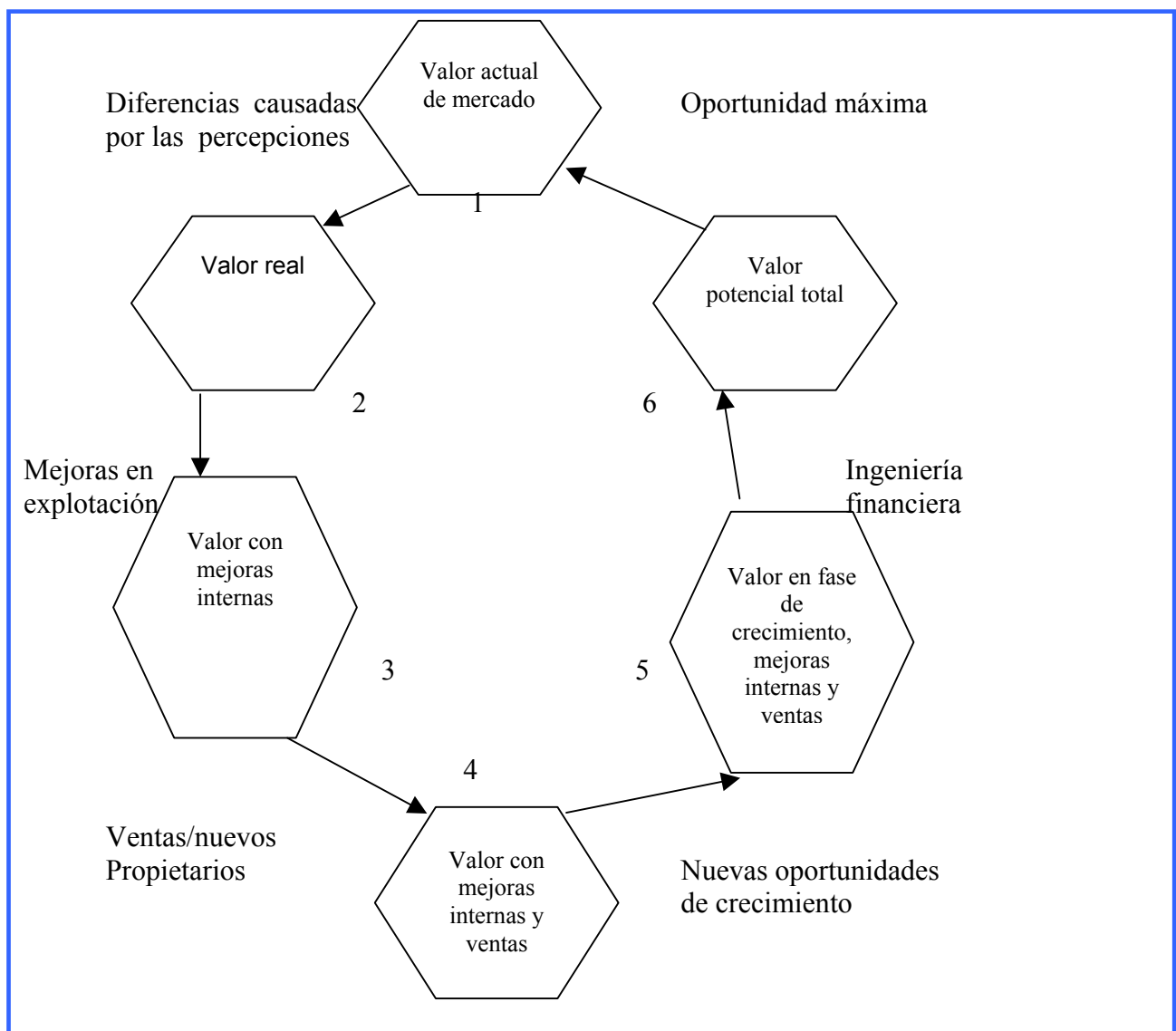
<i>Actividades de valor añadido</i>	+		
	-		
		-	+
		<i>Actividades necesarias</i>	

De esta propuesta existen cuatro posibles alternativas:

- 1. Asignar recursos en aquellas actividades en las que se pueda generar ventajas competitivas.*
- 2. Reasignar recursos de aquellas actividades que si bien añaden valor a los clientes, no son necesarios para mantener las ventajas competitivas.*
- 3. Reasignar recursos de aquellas actividades que no añaden valor a los clientes, pero que son necesarias, y en las que se persigue la excelencia operativa.*
- 4. Eliminar los recursos que se están empleando en actividades que ni añaden valor al cliente ni son necesarias en el proceso operativo eficiente de la empresa.*

1.4 Value Based Management

En este sentido es importante destacar una estrategia (Restructuring Pentagon) formulada por EG Corporation¹⁶, la cual permitía determinar el valor de los negocios existentes en EG en el marco de seis dimensiones y se pueden representar de forma hexagonal.



La estrategia, tal como se observa en el hexágono, comienza a partir de la comprensión profunda del valor actual del mercado de EG. Después, el equipo calcularía el valor real de

EG, así como el valor potencial de los negocios de EG, incluyendo las mejoras internas introducidas, el valor externo de venta de los negocios, las oportunidades de crecimiento y las oportunidades de aumentar el valor utilizando la ingeniería financiera.

Todos estos valores se relacionarían con el valor de EG en el mercado de valores para estimar las ganancias potenciales de los accionistas de EG provocadas por una profunda reestructuración. La comparación también ayudaría a identificar las diferencias entre la percepción de los inversores y la dirección de EG en relación con las perspectivas de los diversos negocios.

Una vez completado el análisis, se tiene visión integral y objetiva sobre la situación de la cartera de negocios de EG y sobre sus opciones para generar valor.

Tal como observamos, el modelo permite establecer una forma de actuar para evaluar dentro de una empresa el camino para la conseguir el incremento de valor para el accionista, mediante una filosofía clara resumida desde mi punto de vista en una frase “saber realmente donde estamos, donde queremos ir y la ruta a seguir.

En este sentido me adhiero Tom Copeland, Tim Koller y Jack Murrin en sus conclusiones sobre el caso de EG al mencionar¹⁷ *que la gestión del valor se despliega en tres amplias etapas:*

- *Estimar de forma ponderada la situación de la creación de valor dentro de la empresa e identificar las oportunidades de reestructuración.*
- *Actuar en función de esas oportunidades, lo que normalmente implica el rendimiento de importantes transacciones, tales como desinversiones y adquisiciones, así como la reorganización de la empresa*
- *Inculcar la filosofía de creación de valor en la empresa.*

Un enfoque decisivo para la gestión del valor no crea valor a través de manipulaciones financieras. Por el contrario, crea valor mediante el desarrollo de planes estratégicos y de explotación fiables para los negocios de la empresa. El vínculo entre una estrategia fiable y la creación de valor es estrecho.

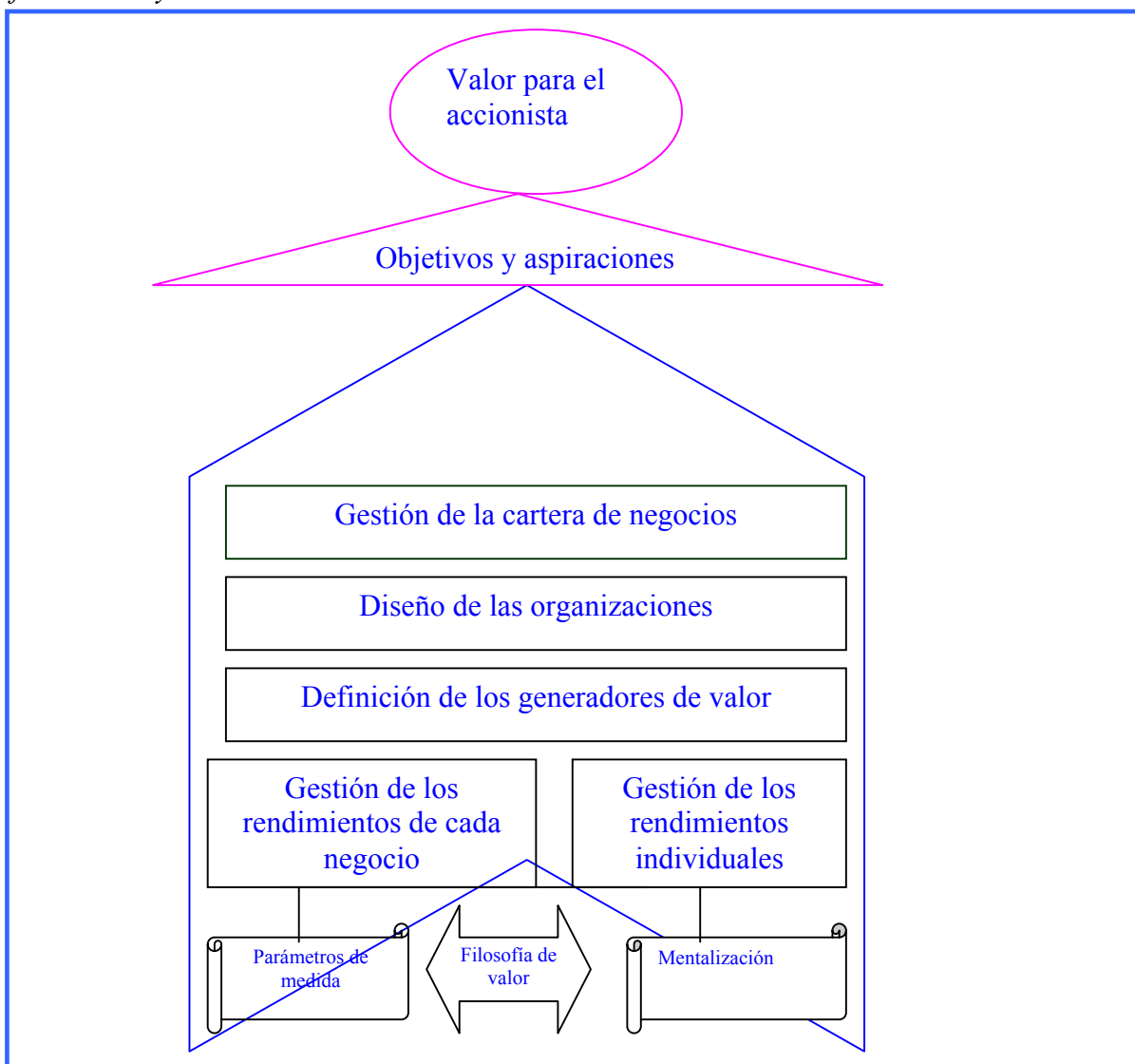
La capacidad de gestionar el valor es un componente esencial para desarrollar estrategias corporativas y de negocio idóneas: estrategias que creen valor para los accionistas y mantengan una ventaja en el mercado por el control corporativo.

Las estrategias de las empresas deberían ser muy consecuentes a la hora de buscar alternativas validas de generación de valor. Todos los recursos destinados a la manipulaciones contables y financieras, se convierten en costes de ineficiencia y de fraude a los accionistas, ya que lo único que se consigue con ello es retrasar el problema y consecuentemente un coste superior para las soluciones que al final se deberán de tomar.

Siguiendo con lo mencionado anteriormente debemos de seguir con una filosofía clara de generación de valor que nos permita ir creciendo de manera firme y sostenible en el tiempo.

En este sentido el siguiente gráfico¹⁸ nos permite determinar las seis áreas para reforzar la creación de valor para el accionista:

1. Tiene que combinar una aspiración llena de inspiración con unos objetivos cuantitativos exigentes vinculados a la creación de valor.
2. Debe establecer un riguroso enfoque para gestionar su cartera de negocios para generar el máximo valor, incluyendo, si fuera necesario, la determinación de realizar una reestructuración radical.
3. Tiene que asegurar que su diseño y cultura organizativos refuerzan el firme propósito de creación de valor.
4. Debe desarrollar una concepción profunda de alto nivel que permita definir los generadores clave de valor de cada uno de sus negocios.
5. Tiene que establecer un enfoque efectivo para gestionar los rendimientos de sus diversas unidades de negocio apoyándose en el establecimiento de objetivos muy cuidados y un control de los rendimientos muy exigentes.
6. Ha de encontrar formas de motivar a los directivos y a los empleados para que trabajen en la creación de valor, utilizando para ello la remuneración, las compensaciones financieras y otros incentivos.



Por lo que hemos podido observar hasta el momento, la consigna es clara a la hora de determinar rutas en la creación de valor dentro de las organizaciones, es destinar recursos en actividades rentables en las empresas, realizando procesos de reestructuración, con las

consecuentes operaciones de desinversión y adquisiciones, procurando como consecuencia de ello, conseguir un liderazgo dentro del mercado en las líneas de negocio donde realmente la empresa tiene realmente ventajas competitivas claras con respecto a sus competidores, procurando focalizar sus recursos en estas actividades.

Me adhiero de manera total en la idea que las manipulaciones contables, que permiten reflejar resultados escasamente fiables, perjudican a las empresas a largo plazo, ya que no existe la posibilidad de tomar las medidas adecuadas que ayuden al crecimiento real de las empresas. En este sentido sería conveniente que las retribuciones contemplaran elementos penalizadores ante estas prácticas, uniendo a estas una característica de desprestigio dentro del mundo empresarial ante estas formas de actuar.

Ya hemos mencionado a los empleados como variables dentro de la generación del valor. En este sentido la formación es un elemento clave y las organizaciones tienden a prestarle una importancia cada vez más creciente. Felipe Llano¹⁹ considera *que la formación continuada promovida por las empresas ha crecido de forma considerable fundamentalmente por dos motivos: por un lado, por la constante necesidad de adaptación y cualificación de las organizaciones empresariales y sus equipos a un entorno cada vez más cambiante y competitivo y, por otro lado las subvenciones y ayudas a la formación que han ido poniendo a disposición de las compañías en los últimos años han permitido que muchas empresas que no realizan ningún tipo inversión en formación pudieran empezar a comprender los verdaderos beneficios de la misma.*

En los últimos años hemos ido viendo como el tratamiento de la formación en la empresa se ha ido profesionalizando, y en paralelo, como ha ido creciendo la oferta en el mercado, cada vez más concentrado en las escuelas de negocios, que se están viendo obligadas a estar permanentemente actualizándose y adaptándose para dar repuesta a una demanda cada vez más exigente y compleja.

La evolución en la formación de los empleados en los últimos años manifiesta claramente la concienciación de las empresas en el elemento humano como generación de valor. En el gráfico desarrollado por Felipe Llano se muestra la evolución de las necesidades de las empresas y la capacidades requeridas de las Escuelas de negocio.



No solo la formación es un elemento clave en la variable empleado, sino la motivación del mismo, la cual puede ser un combustible excelente para aumentar la productividad del mismo y como consecuencia de ello la generación de valor a la empresa. En este sentido mencionar la formas cada vez mas novedosas por parte de las empresas en las formas de retribución a los empleados, entre ellas la variable, no solo para la parte comercial, la cual en la practica recibe una parte de su salario en función de las ventas, sino también otras áreas como la financiera, recursos humanos y la producción. En estos casos sus actividades si que generan valor a los empleados y por ello las empresas han optado por extender esta forma de retribución a toda la empresa.

¿Cómo pueden generar valor estas áreas?. Esta claro que los aumentos de productividad en las líneas de las fabricas permite una mayor eficacia en la gestión de la empresa al conseguir la reducción de los costes y como consecuencia de ello la generación de más riqueza para el accionista. En área de recursos humanos, no solo con la gestión de la nomina, sino de elementos más esenciales para la empresa, tales como la formación ya mencionado anteriormente, como la pertenencia a un grupo que persigue un objetivo común. El área de finanzas con la gestión financiera diaria y la optimización de los recursos financieros puede conseguir obtener un crecimiento sólido y eficaz en la vida de la empresa.

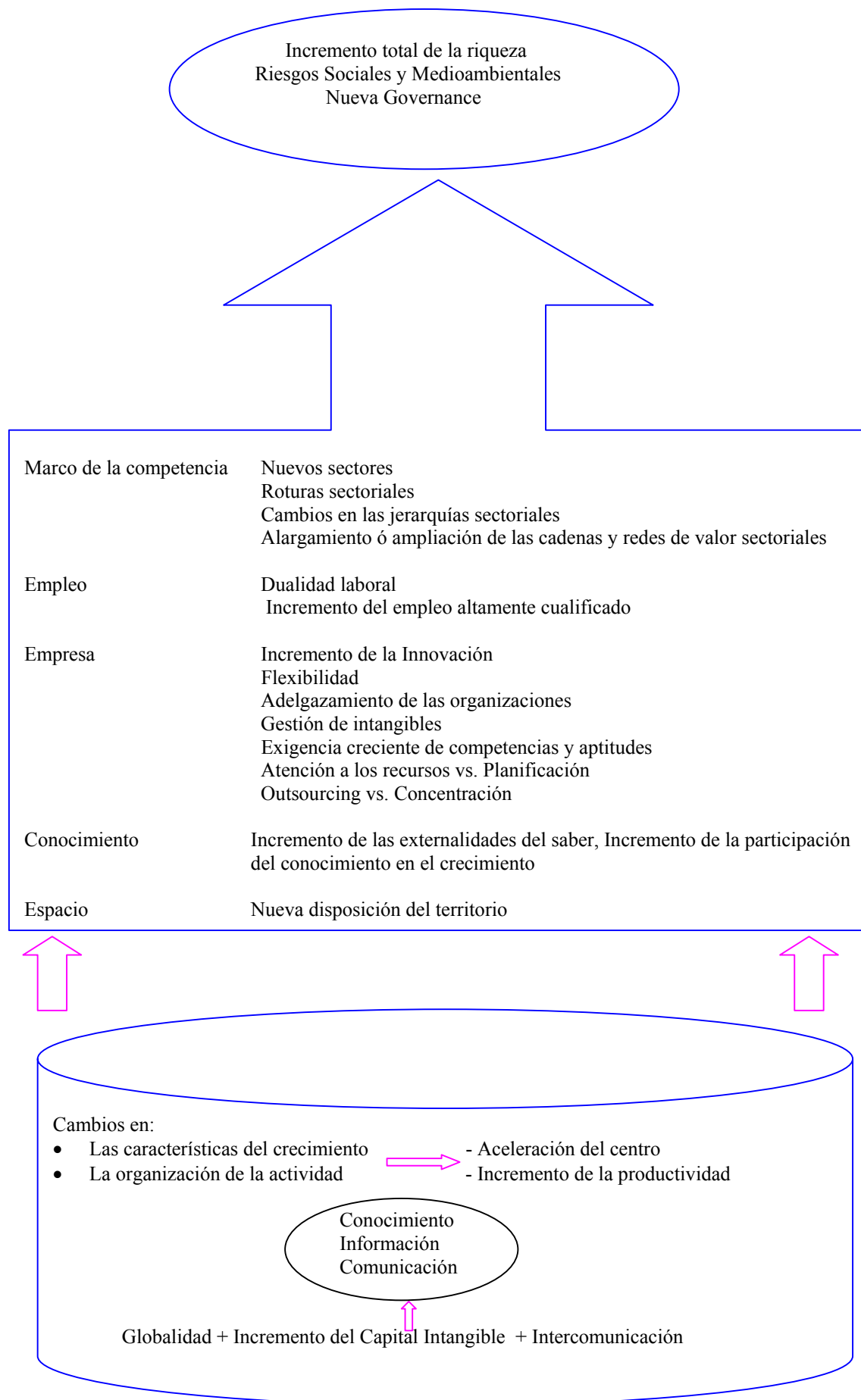
2. Variables de la Nueva Economía

Sin embargo la empresa no es un elemento aislado. Ya hemos tratado anteriormente el entorno, pero solo desde un punto de vista meramente local, es decir la globalización actual es una nueva variable de creciente influencia en las empresa, no por el hecho de las relaciones con el exterior en el ámbito de las exportaciones ó importaciones, sino por el efecto de la economía global. Actualmente el fenomeno de la globalización implica que las inversiones se mueven por el efecto de la generación de riqueza, no por los intereses nacionales. Conocemos ejemplos en la economía catalana del fenomeno de la deslocalización, donde las empresas se han movido a países donde los costes son bastante menores que en España.

En este momento es de destacar la importantísima aportación de Sole Perellada ²⁰ ya que a través de esquema permite visualizar las nuevas variables de este entorno global, que permiten establecer nuevas estrategias para la generación de valor para una empresa.

Las causas de estas nuevas variables son las siguientes:

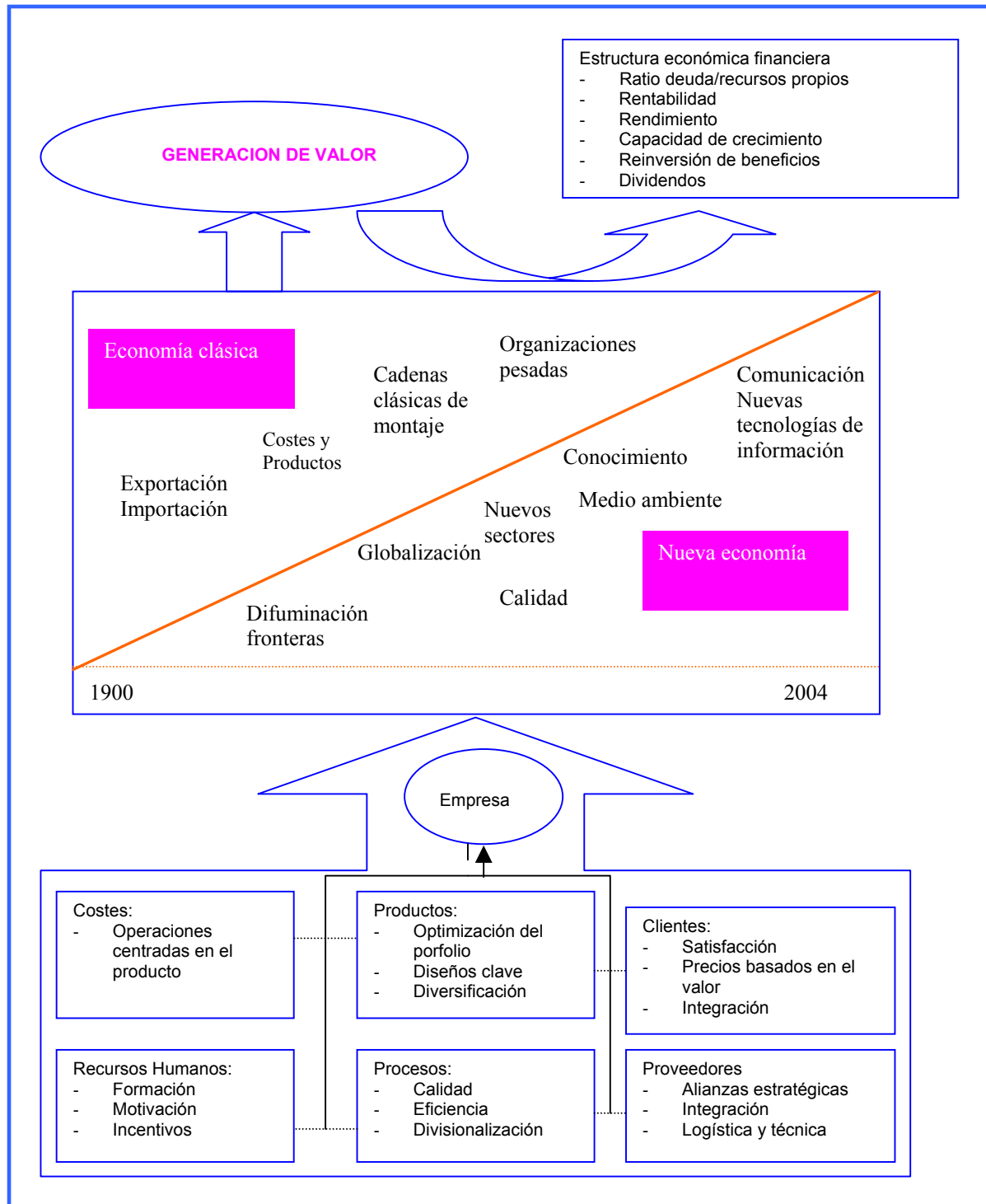
- Modelo Ecológico.
- Incremento de la renta.
- Sofisticación de la demanda.
- Cambios institucionales.
- Mercados financieros globales.
- Incremento de los recursos destinados a la producción del conocimiento.
- Nuevas tecnologías: NTIC, Botiecnología.
- Eficiencia del sistema de transportes.
- Cambio cultural.
- Cambio en el modelo territorial, nuevos modelos de distribución de mercancías.



A partir de estas aportaciones podemos retomar el nuevo marco al que nos referíamos anteriormente. Estas nuevas variables deben cambiar nuestro enfoque en las estrategias de creación de valor.

3. Conclusiones

A partir del análisis realizado propongo el siguiente modelo de creación de valor.



Reseñas

¹ Stern, Joel M y Shiely, John S. “El reto del Eva” Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2000 Pagina 73.

² Obra citada de Stern, Joel M y Shiely, John S. “ El reto.....” Pagina 76.

³ ¿Qué es el EVA? Bennett Stewart lo define como “Is net operating profit minus an appropriate charge for the opportunity cost of all capital invested in an enterprise. As such, EVA is an estimate of true “economic profit” or the amount by which earnings exceed or fall short of the required minimum rate of return that shareholders and lenders could get by investing in other securities of comparable risk. En otras palabras, el EVA pretende reflejar la generación de beneficio para los accionistas restando el coste de oportunidad que significa mantener la inversión en la empresa.

⁴ Obra citada de Stern, Joel M y Shiely, John S. “ El reto.....” Pagina 75.

⁵ Obra citada de Stern, Joel M y Shiely, John S. “ El reto.....” Pagina 75.

⁶ La ley 19/1988 del 12 de Julio de Auditoria de cuentas establece en su preámbulo lo siguiente:

I. La exigencia de dotar de la máxima transparencia a la información económico-contable de la empresa, cualquiera que sea el ámbito en que se realice su actividad, ha determinado que existan a lo largo del tiempo diversas técnicas de revisión mediante las que se puede obtener una opinión cualificada sobre el grado de fidelidad con que la documentación económico-contable representa la situación económica, patrimonial y financiera de la empresa.

Esta transparencia en la información económico-contable de la empresa es un elemento consustancial al sistema de economía de mercado, recogido en el artículo 38 de la Constitución.

Por otra parte, la reciente integración de España en las Comunidades Europeas aconseja, también, potenciar al máximo dicha transparencia informativa, para lo cual, la presente Ley, a la vez que vendrá a cubrir un relativo vacío legal existente en nuestro Ordenamiento jurídico, permitirá un mejor funcionamiento de la empresa española, dado que éste depende, muy principalmente, de un preciso y riguroso conocimiento de su situación económica, patrimonial y financiera; y, al mismo tiempo, permitirá equipararla a las empresas de la CEE, revirtiendo todo ello en un mejor funcionamiento de la economía de mercado.

II. La auditoria de cuentas se configura es esta Ley como la actividad que, mediante la utilización de determinadas técnicas de revisión, tiene por objeto la emisión de un informe acerca de la fiabilidad de los documentos contables auditados; no limitándose, pues, a la mera comprobación de que los saldos que figuran en sus anotaciones contables concuerdan con los ofrecidos en el balance y en la cuenta de resultados, ya que las técnicas de revisión y verificación aplicadas permiten, con un alto grado de certeza y sin necesidad de rehacer el proceso contable en su totalidad, dar una opinión responsable sobre la contabilidad en su conjunto y, además, sobre otras circunstancias que, afectando a la vida de la empresa, no estuvieran recogidas en dicho proceso.

La auditoria de cuentas es, por lo tanto un servicio que se presta a la empresa revisada y que afectan e interesa no sólo a la propia empresa, sino también a terceros que mantengan relaciones con la misma, habida cuenta que todos ellos, empresa y terceros, pueden conocer la calidad de la información económico-contable sobre la cual versa la opinión emitida por el auditor de cuentas.

III. Las anteriores consideraciones han tenido un reflejo legal en otros países donde la auditoría de cuentas posee un mayor enraizamiento, regulándose tradicionalmente, por un lado, la obligación que determinadas empresas tienen de ofrecer unos estados revisados por un auditor de cuentas independiente y, por otro, los requisitos exigidos a dicho auditor para el ejercicio de su función, así como sobre la forma de expresar su opinión.

⁷ Obra citada de Stern, Joel M y Shiely, John S. “ El reto.....” Pagina 81.

⁸ Exención ó reducción de impuestos de actividades económicas, bonificaciones en las cuotas de la seguridad social de los trabajadores, deducciones en el impuesto de sociedades y otras acciones fiscales similares.

⁹ Obra citada de Stern, Joel M y Shiely, John S. “ El reto.....” Pagina 86.

¹⁰ Amat, Oriol “Diàlegs amb Europa. L’Euro a les portes de la Unificació. Impacte de l’euro: Perfil de les empreses guanyadores”. Cicle de debats entorn de la presidència francesa. Barcelona 26-29 de Setembre de 2000. Pàgines 8 y 13.

¹¹ Kaplan, Robert y P.Norton, David “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”.Ediciones Gestión 2000. Páginas 31-35.

¹² J.Slywotzky, Adrian J.Morrison, David y A.Quella, James “ Un crecimiento sostenido del valor para el accionista. Harward-Deusto Bussiness Review. Especial lo Mejor de los 100 HDBR.1992.Pagina 161

¹³ Lorca Fernández, Pedro. “ La creación de valor en la empresa y los Stakeholders”. Harward- Deusto Finanzas Contabilidad. Enero- Febrero 2003. Pagina 54

¹⁴ Urrutia de Hoyos, Ignacio. “ La propuesta de valor y el sistema de costes ABC: la matriz de valor”. Harward- Deusto Finanzas Contabilidad. Julio - Agosto 2004. Pagina 5

¹⁵ Obra citada Urrutia de Hoyos, Ignacio. “ La propuesta de..... ”. Harward- Deusto Finanzas Contabilidad. Julio - Agosto 2004. Pagina 5.

¹⁶ Copeland,Tom, Koller, Tim y Murrin ,Jack “ Valoración Medición y Gestión del valor”. Ediciones Deusto, Barcelona 2004.Paginas 42-43

¹⁷ Obra citada Copeland,Tom, Koller, Tim y Murrin ,Jack “ Valoración Medición ”. Ediciones Deusto, Barcelona 2004.Pagina 71.

¹⁸ Obra citada Copeland,Tom, Koller, Tim y Murrin ,Jack “ Valoración Medición ”. Ediciones Deusto, Barcelona 2004.Paginas 125-126

¹⁹ Llano Fernández, Felipe.” La evolución de la Formación “In company” en las organizaciones”. Revista E-Deusto. Numero 34.Septiembre 2004 Paginas 38 y 39.

²⁰ Sole Perellada, Francesc “Apuntes de la Asignatura de la Nueva Economía del doctorado de Administración y Dirección de Empresas”. Universidad Politécnica de Catalunya. Departamento de Organización de Empresas. Año 2001.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Aguilar, Omar. “La gestión estratégica en la creación de valor para las empresas”. Harward-Deusto Finanzas Contabilidad. Enero - Febrero 2004. Paginas 52-59.
- ❖ Aliana, Antoni. “El EVA (“Economic Value Added”): ¿crea valor nuestra empresa?”. Revista Asset nº 18. Junio 1998.
- ❖ Amat, Oriol, “EVA, Valor Añadido Económico”. Ediciones Gestión 2000. 2002
- ❖ Amat, Oriol “Diàlegs amb Europa. L'Euro a les portes de la Unificació. Impacte de l'euro: Perfil de les empreses guanyadores”. Cicle de debats entorn de la presidència francesa. Barcelona 26-29 de Setembre de 2000.
- ❖ Benett, Stewart, “Benett, Stewart explains how EVA” <http://www.eva.com>, <http://pages.stern.nyu.edu>
- ❖ Brewer, Peter “Incorporar la estrategia al cuadro de mando integral”. Harward-Deusto Finanzas Contabilidad. Septiembre - Octubre 2003. Paginas 72-80.
- ❖ Copeland, Tom, Koller Tim y Mirrin, Jack. “Valoración Medición y Gestión del Valor”. Ediciones Deusto Barcelona 2004.
- ❖ G.Bennett, Stewart. “En busca del valor”. Ediciones Gestión 2000.Barcelona 2000
- ❖ J.Slywotzky, Adrian J.Morrison, David y A.Quella, James “Un crecimiento sostenido del valor para el accionista”. Harward-Deusto Bussiness Review. Especial lo Mejor de los 100 HDBR.1992. Paginas 158-169.

-
- ❖ **Lorca Fernández, Pedro “La creación de valor en la empresa y los “stakeholders”. Harward-Deusto Finanzas Contabilidad. Enero - Febrero 2003. Paginas 49-54.**
 - ❖ **Llano Fernandez, Felipe. “La evolución de la formación “in company” en las organizaciones. E-deusto. Numero 34. Septiembre 2004. Paginas 38-40.**
 - ❖ **Pitman, Brian. “ Liderar hacia el valor”. Harward-Deusto Bussiness Review. Julio - Agosto 2003. Paginas 70-76.**
 - ❖ **S.Kaplan, Robert y P.Norton, David.”Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2000**
 - ❖ **Sole Perellada, Francesc. “Apuntes de la Nueva Economía del doctorado de Administración y Dirección de Empresas” Universidad Politécnica de Catalunya. Departamento de Organización de Empresas. Año 2001.**
 - ❖ **Stern, Joel M - Shiley, John S. “El reto del EVA ”. Ediciones Gestión 2000 Barcelona 2002.**
 - ❖ **Urrutia de Hoyos, Ignacio. “La propuesta de valor y el sistema de costes ABC: La matriz de valor”. Harward-Deusto Finanzas Contabilidad. Julio - Agosto 2004. Paginas 4-10.**
 - ❖ **Vega Fernández, Javier. "Los sistemas de creación y medición de valor". Harward-Deusto Finanzas Contabilidad. Julio - Agosto 2001. Paginas 48-59.**